



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE FINANÇAS E CONTABILIDADE  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**DIEGO DE OLIVEIRA SANTANA**

**ANÁLISE DA INADIMPLÊNCIA NO SETOR DE CONFECÇÕES E SEU IMPACTO  
NA LUCRATIVIDADE: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE  
CONFECÇÕES NA CIDADE DE MARI**

**JOÃO PESSOA  
2020**

**DIEGO DE OLIVEIRA SANTANA**

**ANÁLISE DA INADIMPLÊNCIA NO SETOR DE CONFECÇÕES E SEU IMPACTO  
NA LUCRATIVIDADE: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE  
CONFECÇÕES NA CIDADE DE MARI**

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Contábeis, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Eptácio Ezequiel de Medeiros

**JOÃO PESSOA**  
**2020**

**Catlogação na publicação**  
**Seção de Catlogação e Classificação**

S232a Santana, Diego de Oliveira.

Análise da inadimplência no setor de confecções e seu impacto na lucratividade: um estudo de caso em uma empresa de confecções na cidade de Mari / Diego de Oliveira Santana. - João Pessoa, 2020.

40 f.

Orientação: Eptácio Ezequiel de Medeiros.  
Monografia (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Política de Crédito. 2. Política de Cobrança.  
3. Inadimplência. 4. Limite de Crédito. 5. Lucratividade.  
I. Medeiros, Eptácio Ezequiel de. II. Título.

UFPB/BC

**DIEGO DE OLIVEIRA SANTANA**

**ANÁLISE DA INADIMPLÊNCIA NO SETOR DE CONFECÇÕES E SEU IMPACTO  
NA LUCRATIVIDADE: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE  
CONFECÇÕES NA CIDADE DE MARI**

Esta monografia foi julgada adequada para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis, e aprovada em sua forma final pela Banca Examinadora designada pela Coordenação do TCC em Ciências Contábeis da Universidade Federal da Paraíba.

**BANCA EXAMINADORA**

Presidente: Prof. Dr. Eptácio Ezequiel de Medeiros  
Instituição: UFPB

Membro: Prof. Me. Marcelo Pinheiro de Lucena  
Instituição: UFPB

Membro: Prof. Dr. Tiago Henrique de Souza Echternacht  
Instituição: UFPB

João Pessoa, 31 de março de 2020.

Dedico este trabalho aos meus pais (Elza e Edmilson), por todo o esforço, a dedicação e o apoio em cada momento de minha vida.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, pela sua bondade e infinita misericórdia e por estar sempre guiando os meus caminhos;

Aos meus pais Elza e Edmilson, por toda dedicação, amor, apoio e encorajamento;

Aos meus verdadeiros amigos, sempre aptos a ajudarem.

Aos professores que tive durante o curso, que contribuíram significativamente para o meu desenvolvimento e aprendizagem, e em especial ao meu orientador, o Prof. Dr. Eptácio Ezequiel, por todo o apoio e auxílio para o desenvolvimento deste trabalho.

## RESUMO

Políticas de crédito e cobrança bem estruturadas são fatores importantes para a análise e concessão de crédito, e diminuição do risco de inadimplência em uma organização. Esta pesquisa teve por objetivo identificar como reduzir o risco de inadimplência em uma empresa de confecções em Mari, seu impacto sobre a lucratividade, e quais ações podem ser implementadas para reduzir a inadimplência. O método de pesquisa foi descritivo, com abordagem quantitativa, sendo também realizado uma pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas com a proprietária da empresa e dois funcionários responsáveis pelo setor financeiro e um representante comercial. Após a análise dos dados coletados, foi feita a descrição dos procedimentos utilizados pela empresa, para que pudessem ser sugeridas melhorias no processo. Sugestões estas, que permitem auxiliar no processo de análise e concessão de crédito, para a redução do índice de inadimplência da empresa. Dentre elas destacam-se: a solicitação de documentos para confirmação dos dados dos clientes, o estabelecimento de limites de créditos, fazer cobranças imediatas após identificação do débito e levar os títulos vencidos a protesto.

**Palavras-chave:** Política de crédito. Política de cobrança. Inadimplência. Limite de crédito. Lucratividade.

## **ABSTRACT**

Well-structured credit and collection policies are important factors for analyzing and granting credit, and reducing the risk of default in an organization. This research aimed to identify how to reduce the risk of default in a clothing company in Mari, its impact on profitability, and what actions can be taken to reduce default. The research method was descriptive, with a quantitative approach, and documentary research and semi-structured interviews were also carried out with the company owner and two employees responsible for the financial sector and a commercial representative. After analyzing the collected data, the procedures used by the company were described, so that improvements in the process could be suggested. These suggestions, which allow to assist in the credit analysis and granting process, to reduce the company's default rate. Among them, the following stand out: the request for documents to confirm customer data, the establishment of credit limits, make immediate collections after identification of the debt and take overdue bills to protest.

**Keywords:** Credit policy. Billing policy. Default. Credit limit. Profitability.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Informações do talão de pedidos.....	28
Figura 2 – Tela de cadastro de cliente do sistema da empresa.....	29
Gráfico 1 – Formas de pagamento.....	26
Gráfico 2 – Formas de pagamento a prazo.....	27
Quadro 1 – Documentos para cadastro de clientes.....	14
Quadro 2 – Os “C's” do crédito.....	18
Quadro 3 – Categorias de inadimplentes.....	19
Quadro 4 – Métodos de cobrança.....	20

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>10</b>
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	11
1.2	OBJETIVOS	11
1.2.1	Objetivo geral	11
1.2.2	Objetivos específicos	11
1.3	JUSTIFICATIVA	12
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO</b>	<b>14</b>
2.1	CADASTRO	14
2.2	CRÉDITO	15
2.2.1	Análise de Crédito	16
2.2.2	<i>Credit Scoring</i>	16
2.2.3	<i>Rating</i>	16
2.2.4	Limite de Crédito	17
2.2.5	Risco de Crédito	17
2.2.6	“C’s” do Crédito	18
2.3	POLÍTICA DE CRÉDITO	19
2.4	COBRANÇA	19
2.5	INADIMPLÊNCIA	21
2.5.1	Algumas causas da inadimplência	21
2.5.2	Situação da inadimplência	22
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>23</b>
3.1	TIPO DE PESQUISA	23
3.2	SUJEITOS E OBJETO DO ESTUDO	24
3.3	COLETA DE DADOS	24
3.4	ANÁLISE DE DADOS	25
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>	<b>26</b>
4.1	FORMAS DE PAGAMENTO	26

4.2	CRÉDITO.....	27
4.2.1	<b>Cadastro .....</b>	<b>28</b>
4.2.3	<b>Política de Crédito.....</b>	<b>31</b>
4.3	POLÍTICA DE COBRANÇA.....	31
4.4	INADIMPLÊNCIA .....	33
4.5	IMPACTO DA INADIMPLÊNCIA SOBRE A LUCRATIVIDADE .....	33
5	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>35</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>37</b>
	APÊNDICE A – Roteiro de entrevista.....	39
	ANEXO A – Carta de anuência .....	40

## 1 INTRODUÇÃO

Conforme divulgado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) (2019), o cenário econômico nacional vem apresentando ao longo dos anos sucessíveis quedas nos índices de desenvolvimento econômico, como o recuo do Produto Interno Bruto (PIB) em 0,2%, (em especial, o PIB industrial com queda de 0,7%), aumento do desemprego e desaceleração do consumo das famílias em 0,3%.

Essa situação é fruto de um processo interligado, onde o aumento dos juros e da inflação, causados pelo desaquecimento da economia, impactam os setores mais financiados, causando dificuldades, para as empresas manterem seus pagamentos a fornecedores e/ou bancos em dia. Em consequência, os bancos restringem a oferta de crédito, agravando ainda mais a situação do mercado.

Com dificuldades na obtenção de crédito e dívidas crescentes, as organizações veem-se obrigadas a diminuir seu quadro de funcionários, o que causa aumento no desemprego, diminuição do consumo das famílias e agravamento do cenário de retração.

A fraca performance macroeconômica contribui para o crescimento significativo da inadimplência, em especial de micro e pequenas empresas que teve seu recorde em março de 2019, chegando a 5,3 milhões, e de consumidores, que no mesmo período, chegou a 63 milhões de pessoas, aponta pesquisa realizada pela Serasa Experian (2019)

Para manter o equilíbrio das suas finanças, uma empresa precisa ter ferramentas sólidas de gestão de crédito e profissionais capacitados para a tomada de decisão em relação a concessão de crédito, pois, conforme Silva (2016), a política de crédito: “é um guia para a decisão de crédito, porém não é a decisão; rege a concessão de crédito, porém não concede o crédito; orienta a concessão de crédito para o objetivo desejado, mas não é o objetivo em si.”

Santos (2015 apud WESLEY, 1993, p.2) ressalta que um frágil procedimento de análise de crédito (fator interno) e o agravamento do panorama macroeconômico (fator externo), podem levar à carência de clientes saudáveis, e consequentemente aumento do risco de inadimplência, pois, este cenário é favorável a concentração de crédito à clientes de alto risco, resultado na redução da receita e da lucratividade das empresas.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Devido à grande concorrência que o mercado apresenta, muitas empresas se veem com a necessidade de oferecer diversas formas de pagamento a seus clientes, dentre elas o crédito a prazo. Contudo, em tempos de altos índices de inadimplência, deve-se ter uma maior atenção no processo de avaliação do cliente para a concessão de crédito.

Uma venda pode se tornar um risco eminente de inadimplência quando não se tem uma estruturada política de crédito e cobrança. Para o aumento de seus recebimentos e redução de suas perdas, uma empresa necessita de um bom gerenciamento de crédito e cobrança, para garantir sua saúde financeira e lucratividade.

Diante da problemática apresentada, este estudo busca responder ao seguinte questionamento: **quais procedimentos podem ser utilizados para reduzir o risco de inadimplência em uma empresa de confecções em Mari e diminuir seu impacto sobre a lucratividade?**

## 1.2 OBJETIVOS

A pesquisa se apresenta estruturada em um objetivo geral e cinco objetivos específicos, conforme observado a seguir.

### 1.2.1 Objetivo geral

Identificar como reduzir o risco de inadimplência em uma empresa de confecções em Mari, seu impacto sobre a lucratividade, e quais ações podem ser implementadas para reduzir a inadimplência.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) identificar como a empresa de confecções analisa e concede crédito aos clientes;

- b) diagnosticar a atual política de cobrança da empresa, e as principais justificativas relatadas pelos clientes para se inadimplir;
- c) demonstrar o grau de inadimplência da empresa;
- d) apontar os impactos da inadimplência sobre a lucratividade;
- e) propor alternativas que possam contribuir para soluções dos problemas no tocante aos índices de inadimplência detectados pelo estudo.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Nos últimos anos a inadimplência dos consumidores brasileiros tem apresentado elevado crescimento, atingindo aproximadamente 63 milhões de devedores, equivalente a mais de 40% da população adulta do país, conforme Serasa Experian (2019), e cujo a maior concentração desses consumidores está na região Sudeste (mais de 26 milhões) e seguido da região Nordeste, Sul, Centro-Oeste e Norte.

Em janeiro de 2019, no Nordeste, cerca de 40,9% da população adulta da região está com dívidas atrasadas e negativadas, correspondendo a mais de 16 milhões de consumidores. O percentual da região está acima do percentual médio Nacional de 40,3%, sendo assim, a segunda maior em número de inadimplentes. Dos estados da região, Sergipe é o que possui maior índice (42%), seguido de Pernambuco (40,8%), Maranhão (40,1%); a Paraíba possui o menor índice. (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE DIRIGENTES LOJISTAS - CNDL; SERVIÇO DE PROTEÇÃO AO CRÉDITO - SPC, 2019)

Diante desse cenário, empresas que possuem grande parte de suas vendas a prazo, devem ter uma política de crédito bem estruturada, para evitar riscos de inadimplência, não prejudicando o funcionamento da empresa, mantendo sua saúde financeira estável e tornando uma atividade viável para os investidores.

Ferreira, Molini e Segura (2016), ressaltaram em sua pesquisa que as indústrias brasileiras devem analisar o crédito de forma mais prudente, assim como as instituições financeiras fazem, para melhor aprimoramento do seu processo de análise de concessão de crédito e, assim, evitar maiores inadimplências.

Este estudo justifica-se pelo importante papel que uma política de crédito e cobrança desempenha em uma empresa, afim de minimizar problemas com inadimplência.

O papel de uma empresa na sociedade é muito relevante devido a gama de benefícios que ela pode trazer, desde emprego e renda para a população ao desenvolvimento econômico da região. Diante disso, para a sociedade este estudo ajudará no fortalecimento e crescimento da prática empresarial, que acarretará o aumento da demanda de mão de obra e oferta de produtos e serviços, além de desenvolvimento econômico.

Para a comunidade acadêmica, este trabalho servirá de fonte de consulta para outros artigos, e trará aspectos importantes da prática da gestão empresarial do setor de confecções.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO

Este capítulo tem como objetivo dar sustentação e embasamento teórico ao tema de pesquisa deste trabalho. Os principais assuntos relacionados serão: cadastro, crédito, política de crédito, cobrança e inadimplência.

### 2.1 CADASTRO

Segundo Silva (2016), um instrumento valioso para auxiliar na análise e tomada de decisão sobre o crédito é a ficha cadastral, pois proporciona aos analistas e gestores de crédito em geral várias informações importantes sobre a empresa e alguns fatores que afetam seu desempenho. De acordo com o autor, a ficha deve ter informações efetivamente importantes e em quantidade adequada para não causar transtornos para análise e para o cliente preenchê-la.

Schneiders (2014, p. 17) fala sobre a relevância do preenchimento adequado da ficha cadastral afirmando que:

O correto preenchimento da ficha cadastral de um cliente é importante, para se obter informações que serão necessárias na hora que for analisar o cadastro do cliente, e posteriormente lhe conceder crédito. É importante também que todas as informações que forem registradas sejam arquivadas para que quando se fizer necessário possam ser consultadas.

Schneiders (2014) ressalta a importância da autenticidade dos documentos solicitados aos clientes e elenca os documentos necessários para o cadastro de pessoas físicas e pessoas jurídicas, conforme apresentados no quadro 1:

**Quadro 1 – Documentos para cadastro de clientes**

(continua)

Tipo de Cadastro	Documentos Necessários
<b>Cadastro Pessoa Física</b>	Nome completo Filiação Certidão de casamento, se casado (a) Cédula de identidade (RG) Cadastro de Pessoa Física Comprovante de rendimentos Declaração de bens (declaração de IR) Comprovante de residência Referências bancárias Referências comerciais



(conclusão)

Tipo de Cadastro	Documentos Necessários
<b>Cadastro Pessoa Jurídica</b>	Razão Social Cartão CNPJ Contratos Social e última alteração Comprovante de endereço Três últimos balanços da empresa Faturamento dos últimos 12 meses DRE Referências comerciais e bancárias Principais clientes e fornecedores Relação de bens móveis e imóveis da empresa RG, CPF, comprovante de residência e declaração de IRPF dos sócios Procurações

Fonte: Elaborado pelo autor, com base Schrickel (1998, p.91 apud SCHNEIDERS, 2014)

## 2.2 CRÉDITO

A palavra crédito, dependendo do contexto que é utilizada, pode possuir vários significados, no entanto, Silva (2016, p. 45) afirma que, “num sentido restrito e específico, crédito consiste na entrega de um valor presente mediante uma promessa de pagamento.”. De acordo com o autor, a venda a crédito é caracterizada pela entrega do produto ou oferta de recursos sob a forma de empréstimo (em caso de bancos), mediante obrigação de pagamento futuro, em uma ou mais parcelas, feita através de acordo entre as partes.

Santos (2015, p. 1) segue a mesma essência afirmando que: “crédito refere-se à troca de um valor presente por uma promessa de reembolso futuro, não necessariamente certa, em virtude do “fator risco”.” Conforme o autor, o crédito inclui dois elementos fundamentais que são: a confiança no compromisso de pagamento futuro, e tempo, que se refere ao prazo de recebimento fixado entre o a obtenção da dívida e o seu pagamento.

Segundo Schneiders (2014) oferecer crédito a uma pessoa, seja na forma de financiamento, ou na venda de um bem ou produto pode gerar incertezas da parte do credor quanto ao recebimento, por tanto, o tomador de crédito precisa conquistar a confiança do mercado, continuamente cumprindo com os acordos assumidos para o pagamento de suas dívidas.

Com o risco intrínseco de não recebimento que ocorre em uma operação de concessão de crédito, o credor, de acordo com Santos (2015) deverá tomar alguns cuidados na avaliação do cliente, observando sua situação financeira, suas fontes de

receitas e comparando com o plano de amortização proposto. A seguir serão apresentados alguns procedimentos importantes a serem observados para a concessão de crédito.

### **2.2.1 Análise de Crédito**

A análise de crédito é uma ferramenta essencial para que o crédito seja concedido corretamente e o risco seja minimizado, nesse contexto Ferreira, Molini e Segura (2016, p. 59) implicam que: “a análise de crédito visa dar segurança para a instituição que o está concedendo, pois, através de ferramentas e estudos sobre os tomadores de crédito, pode avaliar o potencial e a capacidade de liquidez do valor pretendido.”

Santos (2015, p. 38) afirma que “o objetivo do processo de análise de crédito é o de averiguar se o cliente possui idoneidade e capacidade financeira para amortizar a dívida.” Segundo o autor, para realizar a análise de crédito as empresas recorrem a técnica subjetiva que se baseia no julgamento humano e a técnica objetiva baseada em procedimentos estatísticos.

### **2.2.2 Credit Scoring**

Modelos de pontuação ou tradicionalmente conhecido como *Credit Scoring*, estão sendo implantados pois conforme Santos (2015) são técnicas estatísticas que visam dar agilidade nas decisões e economias de escala sobre volumes elevados de propostas de crédito.

Silva (2016) corrobora que o sistema de *credit scoring* dá a possibilidade de respostas rápidas de decisão para demanda massificada de crédito. O autor explica que ao você inserir os dados de um potencial cliente, o sistema rapidamente informa se o crédito foi aprovado. Empresas podem usar modelos estatísticos diferenciados.

### **2.2.3 Rating**

A técnica subjetiva de análise de crédito denominada *rating*, de acordo com Assaff Neto (2018) é uma opinião sobre a capacidade de pagamento, de uma empresa, devedor ou país, explanada por uma agência especializada, onde, não é

uma verdade inquestionável, pois se baseia em um julgamento emitido de acordo com uma avaliação qualitativa e quantitativa do sujeito.

Schneiders (2014) corrobora que o *rating* tem por função classificar e monitorar o risco dos clientes, onde o sistema estipula o valor do crédito do cliente de acordo com a capacidade de honrar com seus compromissos dentro do prazo estipulado entre as partes.

#### **2.2.4 Limite de Crédito**

Segundo Schneiders (2014) o limite de crédito é estabelecido de acordo com as informações fornecidas pelos próprios clientes, mediante uma análise cadastral e observando suas condições de pagar suas obrigações.

De acordo com Silva (2016, p. 91),

A decisão de crédito pode ser restrita à análise de uma proposta específica para atender a uma necessidade de um cliente, ou pode ser mais abrangente, fixando-se um limite para atendimento ao cliente em diversos produtos e por um prazo determinado. A sistemática de trabalhar com limites requer uma análise mais completa e possibilita maior agilidade nas decisões.

#### **2.2.5 Risco de Crédito**

Segundo Silva (2016) com a concessão do crédito há uma expectativa de recebimento de um determinado valor em uma data futura, essa promessa de pagamento, acarreta a aquisição de um risco de crédito que são as chances de o recebimento não ser concretizado.

Santos (2015) indica que o risco total na concessão de crédito é definido por fatores internos e externos. Segundo o autor os fatores internos podem ser: profissionais desqualificados, controles de risco inadequados, ausência de modelos estatísticos e concentração de crédito com clientes de alto risco. Já os fatores externos podem ser: concorrência, carga tributária, inflação, taxa de juros etc.

Ao analisar um cliente para a liberação de crédito, Schneiders (2014) alerta que o valor concedido pode não retornar ao caixa, gerando problemas que podem afetar o caixa da empresa e aumento do índice de inadimplência.

### 2.2.6 “C’s” do Crédito

O processo de análise de crédito subjetiva, conforme Silva (2016) envolve decisões individuais sobre a concessão de crédito que são baseadas em experiências adquiridas, informações disponíveis e sensibilidade do analista quanto ao risco. Os C’s do crédito segundo o autor são: caráter, capacidade, capital, colateral e condições.

De acordo com Silva (2016, p. 58) com a operação de concessão de crédito há também a aquisição de risco de a promessa de pagamento não ser cumprida então o autor afirma que os C’s do crédito: “contêm as variáveis relacionadas ao risco do cliente (risco intrínseco), as quais poderão fornecer a base para a classificação do risco (rating)”.

**Quadro 2 – Os C’s do Crédito**

<b>“C’s” do Crédito</b>	<b>Significado</b>
Caráter	Está associado à idoneidade do cliente no mercado de crédito. Para a análise desse critério, é indispensável que os credores disponham de informações históricas de seus clientes (internas e externas) que evidenciem intencionalidade e pontualidade na amortização de dívidas.
Capacidade	Refere-se ao julgamento subjetivo do analista quanto à habilidade dos clientes no gerenciamento e conversão de seus negócios em receita. Usualmente, os credores atribuem à renda de pessoas físicas ou à receita de empresas a denominação de “fonte primária de pagamento” e principal referencial para verificar se o cliente tem capacidade de honrar a dívida.
Capital	O capital é medido pela situação financeira do cliente, levando-se em consideração a composição (quantitativa e qualitativa) dos recursos, onde são aplicados e como são financiados. As fontes usuais para avaliação do capital de empresas e pessoas físicas são os Demonstrativos Contábeis e a Declaração do Imposto de Renda, respectivamente.
Colateral	Refere-se à riqueza patrimonial dos clientes composta por bens (móveis e imóveis) e aplicações financeiras. No mercado de crédito, esse C recebe a denominação de “garantia acessória”, ou seja, garantia secundária vinculada aos contratos de crédito para proteger os credores de situações adversas decorrentes da perda de capacidade financeira dos clientes (parcial ou total). Para a realização de adequada análise de riqueza patrimonial, é fundamental que o analista consiga a abertura da composição do patrimônio do cliente, além de identificar a situação dos ativos em termos de liquidez, existência de ônus e valor de mercado.
Condições	Esse C está relacionado à sensibilidade da capacidade de pagamento dos clientes à ocorrência de fatores externos adversos ou sistemáticos, tais como os decorrentes de aumento nas taxas de inflação, taxa de juros e paridade cambial, e de crises em economias de países desenvolvidos e emergentes que mantém relacionamento com o Brasil.

Fonte: Elaborado pelo autor, de acordo com Santos (2015, p. 39 – 40)

## 2.3 POLÍTICA DE CRÉDITO

Silva (2016, p. 78) afirma que a política de crédito ou padrões de crédito, assim chamada por outros autores, tem por objetivo básico “[...] a orientação nas decisões de crédito, em face dos objetivos desejados e estabelecidos.” O autor também indica que esta política tem relação direta com a aplicação de recursos operacionais e pode envolver significativo grau de investimentos.

Segundo Schneiders (2014) toda a empresa deve possuir uma política de crédito bem estruturada, clara e objetiva para o gestor de crédito, evitando assim a perda de seu capital por decisões erradas. A política de crédito é de suma importância em uma organização, sendo reservada aos escalões hierárquicos mais altos (Conselho Administrativo, Diretor-Presidente, Diretor Financeiro etc.) afirma Silva (2016).

## 2.4 COBRANÇA

De acordo com Santos (2015), a operação de concessão de crédito está vulnerável ao risco de inadimplência, que para ser evitada é importante que os gestores de crédito analisem minuciosamente o cliente a partir dos dados cadastrais e faça o seu acompanhamento para verificar se ocorreram registros de restrições, pois eventos inesperados representam um alerta de risco.

Santos (2015) classifica os inadimplentes em três categorias conforme o quadro 3:

**Quadro 3 – Categorias de inadimplentes**

<b>Classificação</b>	<b>Significado</b>
Mau pagador	é o tipo de cliente que simplesmente se recusa a pagar. Portanto, está sempre procurando esquivar-se do contato com o cobrador.
Mau pagador ocasional	é um tipo de cliente que deixa de cumprir seus compromissos ocasionalmente, diante de circunstâncias adversas e temporárias. O principal fato que o diferencia do mau pagador é a intenção de pagar
Devedor crônico	é um tipo de cliente que sempre atrasa, mas acaba pagando. As razões que o levam a deixar de pagar geralmente decorrem da má administração de recursos.

Fonte: Elaborado pelo autor, de acordo com Santos (2015, p. 227)

Medidas preventivas podem ser adotadas para resolver o problema da inadimplência em seu início, pois segundo Santos (2015) com a constatação de que o cliente está enfrentando problemas financeiros, os credores deverão procurar as causas do endividamento atual e a situação financeira atual, para assim propor soluções de renegociação da dívida, como redução da taxa de juros, prolongar o prazo de pagamento e até descontos.

De acordo com Silva (2016) o foco de uma política de cobrança deve ser em dois fatores que são a maximização da cobrança, com o objetivo de melhorar o fluxo de caixa da empresa e minimização das perdas de negócios no futuro. Para isso o autor sugere que os profissionais responsáveis pelo setor sejam experientes e treinados.

Segundo Santos (2015, p. 227), a função da cobrança é “[...] a de recuperar créditos em atraso de uma forma que não cause prejuízos financeiros aos credores nem comprometa a idoneidade dos clientes no mercado de crédito.” Assim o autor, sugere que a política de cobrança tenha suporte de procedimentos tradicionais que são usados para recuperação do crédito, conforme apresentados no quadro 4:

**Quadro 4 – Métodos para cobrança**

(continua)

<b>Método</b>	<b>Descrição</b>
Contato telefônico	O contato telefônico constitui uma das primeiras ações do gestor de cobrança para a regularização do pagamento da dívida.
Cartas	Alguns dias após o vencimento do crédito, o credor normalmente envia uma carta cortês, lembrando o cliente de sua obrigação. Se o pagamento do crédito não for regularizado dentro de certo período, uma segunda carta, mais enfática, pode ser remetida.
Visitas pessoais	Essa técnica é muito comum para encontrar o cliente e buscar a regularização do crédito. Todavia, em muitos casos, esse procedimento não funciona, tendo em vista as dificuldades para localizar o cliente.
Uso de agências de cobrança	A empresa deve recorrer à ajuda externa quando o gestor de cobrança tiver esgotado todos os esforços na negociação para concretizar um acordo satisfatório entre as partes. Nesse caso, um serviço qualificado pode complementar o processo de negociação com o cliente devedor. O recurso judicial deve ser usado apenas em última instância
Protesto Judicial	Trata-se de processo litigioso representado por protestos e/ou ação judicial. Esse é o passo mais severo no processo de cobrança, sendo uma alternativa que prejudica sensivelmente os

(conclusão)

	negócios do cliente, via divulgação de sua falta de idoneidade no mercado de crédito.
--	---

Fonte: Elaborado pelo autor, de acordo com Santos (2015, p. 228)

## 2.5 INADIMPLÊNCIA

Inadimplência significa o não pagamento de uma conta ou dívida por parte consumidor no prazo estipulado, ficando assim, com uma dívida em aberto. Em consequência disso o consumidor terá algumas restrições com relação ao acesso ao crédito como também prejudica sua saúde financeira. (CARLA, 2019).

Assaf Neto (2018, p. 77) indica como se dá a ocorrência da inadimplência, conforme alguns modelos de risco, pois segundo o autor:

a inadimplência ocorre quando o tomador de recursos não paga o crédito contratado no momento de seu vencimento; para outros, a empresa é considerada como inadimplente quando atrasar o pagamento da dívida por um determinado número de dias (10 dias, 30 dias etc.).

De acordo com Santos (2015), ao conceder crédito, a empresa está automaticamente adquirindo um risco, pois diversos fatores podem diminuir a possibilidade de recebimento do crédito. Diante disso, o risco de inadimplência torna-se uma das principais preocupações do credor, pois pode acarretar perdas financeiras para a empresa, prejudicando a capacidade de pagamento a credores e a captação de recursos.

### 2.5.1 Algumas causas da inadimplência

**Cenário Macroeconômico:** Consolidando a piora no cenário macroeconômico brasileiro no primeiro trimestre de 2019, alguns índices que medem o desenvolvimento econômico tiveram quedas, como o PIB do país que apresentou recuo de 0,02% , o consumo das famílias que obteve desaceleração de 0,03% e o PIB industrial que sofreu maior impacto com redução de 0,7%, aponta pesquisa do Ipea (2019).

**Desemprego:** O desemprego subiu para 12,7% em março de 2019 atingindo 13,4 milhões de brasileiros, sendo a maior taxa apresentada desde 2018, com

decréscimo da população ocupada do país e aumento recorde do número de pessoas subutilizados (ALVARENGA *et al.*, 2019).

### **2.5.2 Situação da inadimplência**

De acordo com a pesquisa realizada pelo Serasa Experian (2019) o mês de março de 2019 apresentou recorde de consumidores inadimplentes, chegando a 63 milhões e representou 40,3% da população adulta do país. Conforme o mesmo estudo, as principais causas do alto índice foram devido ao aumento do desemprego, o repique da inflação e a concentração de compromissos financeiros típicos de início de ano, que prejudicaram o orçamento da população, trazendo prejuízos para o crescimento da economia.

O número de empresas inadimplentes também aumentou em 2019, com um crescimento de 3,30% em março comparado com o mesmo período em 2018, principalmente na região Sudeste (4,60%) sendo a região que mais cresceu em inadimplência, em seguida as regiões Sul (3,29%), Centro-Oeste (1,99%), Nordeste (1,53%) e Norte (0,47%). (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE DIRIGENTES E LOJISTAS, 2019)



### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a preparação de um trabalho científico, é indispensável a utilização de procedimentos metodológicos para a realização do estudo abordado. Conforme Andrade (2010, p. 117), a “metodologia é o conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca do conhecimento”.

Marconi e Lakatos (2010, p. 32) apresentam o seguinte conceito:

O método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

De acordo com Andrade (2010, p. 109), a pesquisa pode ser definida como sendo o conjunto de procedimentos sistemáticos, baseado no raciocínio lógico, cujo objetivo é encontrar, com a utilização de métodos científicos, soluções para problemas propostos.

Esta pesquisa, quanto aos seus objetivos, é caracterizada como descritiva, pois baseia-se no levantamento dos dados conhecidos a respeito do tema da pesquisa, para apresentar a realidade dos fatos sem manipulá-los. Andrade (2010, p. 112), afirma que:

Nesse tipo de pesquisa, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles. Isto significa que os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não manipulados pelo pesquisador.

Marconi e Lakatos (2010) corroboram que as pesquisas descritivas têm como objetivo identificar relações entre variáveis, ou descrever as características de uma população.

Este trabalho justifica-se como uma pesquisa descritiva, pois busca observar, registrar, analisar e classificar os fatos sem que haja interferência nos dados por parte do pesquisador, a respeito da política de crédito e cobrança, causas da inadimplência e seus impactos sobre a lucratividade da empresa.

A forma de abordagem do problema que foi adotada nesta pesquisa é caracterizada como qualitativa. De acordo com Creswell (2010, p. 26), a abordagem qualitativa “é um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano”.

Quanto aos procedimentos técnicos a pesquisa é caracterizada como um estudo de caso, pois, investiga de forma empírica acontecimentos dentro de seu contexto real, onde o pesquisador não controla os acontecimentos e variáveis, buscando a totalidade de uma situação e de forma criativa descreve, compreende e interpreta a complexidade de um caso sólido. (MARTINS, 2008)

Deste modo, para uma melhor compreensão do problema de pesquisa os dados foram coletados através de entrevistas realizadas com os dois funcionários da área financeira da empresa, um representante comercial e com a proprietária; também foram analisados planilhas, arquivos e documentos obtidos da empresa.

### 3.2 SUJEITOS E OBJETO DO ESTUDO

Este estudo tem como sujeitos, que forneceram informações e dados necessários para o desenvolvimento deste trabalho, os dois funcionários da área financeira, um representante comercial e a proprietária da empresa. Por possuir um quadro pequeno de funcionários, a empresa destina a dois funcionários no setor financeiro, todas as funções da área administrativa e financeira, sendo responsáveis por todo o processo de cadastro, análise, concessão de crédito e cobrança de devedores da empresa. O objeto deste estudo é a área financeira da empresa de confecções.

### 3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados deste estudo, foi realizado por meio da pesquisa documental e entrevista, que foram realizadas em fevereiro de 2020.

De acordo com Martins (2008), a pesquisa documental possui semelhanças com a pesquisa bibliográfica, porém, não faz uso de material editado, procura materiais não editados como relatórios, estudos, avaliações etc. De acordo com o autor, esse método é necessário para a melhor compreensão do caso e para

possibilitar a confiabilidade dos achados, utilizando a triangulação de dados com evidências de outros instrumentos.

Os documentos utilizados neste trabalho foram: planilhas, relatórios e outros arquivos disponibilizados pela empresa, e que foram analisados junto com os funcionários do setor financeiro por meio do programa Microsoft Excel.

Neste estudo foram realizadas entrevistas informais e semiestruturadas para obtenção de informações importantes para a pesquisa, cujo roteiro utilizado na coleta de dados está incluído no APÊNDICE A. Martins (2008, p. 27), afirma que na: “[...] entrevista semiestruturada, o entrevistador busca obter informações, dados e opiniões por meio de uma conversação livre, com pouca atenção a prévio roteiro de perguntas”.

### 3.4 ANÁLISE DE DADOS

Os conteúdos analisados neste estudo foram: documentos, relatórios e arquivos disponibilizados pela empresa; e entrevista realizada com os dois funcionários do setor de crédito e cobrança e a proprietária da empresa. Os dados foram analisados com objetivo de se conhecer a atual política de crédito da empresa, o grau de inadimplência e o impacto sobre a lucratividade.

### 3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Uma das limitações apresentadas neste estudo é o fato de que a empresa possui um quadro pequeno de funcionários, e por isso o número de entrevistados foi limitado a quatro pessoas, sendo os dois funcionários da área financeira, um representante comercial e a proprietária da empresa. Outra limitação é o fato de não se ter como acompanhar se as sugestões apresentadas no trabalho foram de fato aplicadas, devido à falta de tempo e oportunidade.

Devido ao fato de a pesquisa ter sido realizada somente em uma empresa, as sugestões e resultados apresentados são apropriados somente para a empresa em estudo, não podendo generalizar.

Pelo fato de a empresa não elaborar demonstrações contábeis, o lucro utilizado no cálculo da lucratividade foi extraído dos relatórios gerenciais elaborados pelo sistema de gestão da empresa.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados e analisados os resultados da pesquisa realizada na empresa de confecções. Serão apresentados a política de crédito e cobrança atual da empresa, a inadimplência e seu impacto na lucratividade e serão propostas alternativas de melhorias para esse setor.

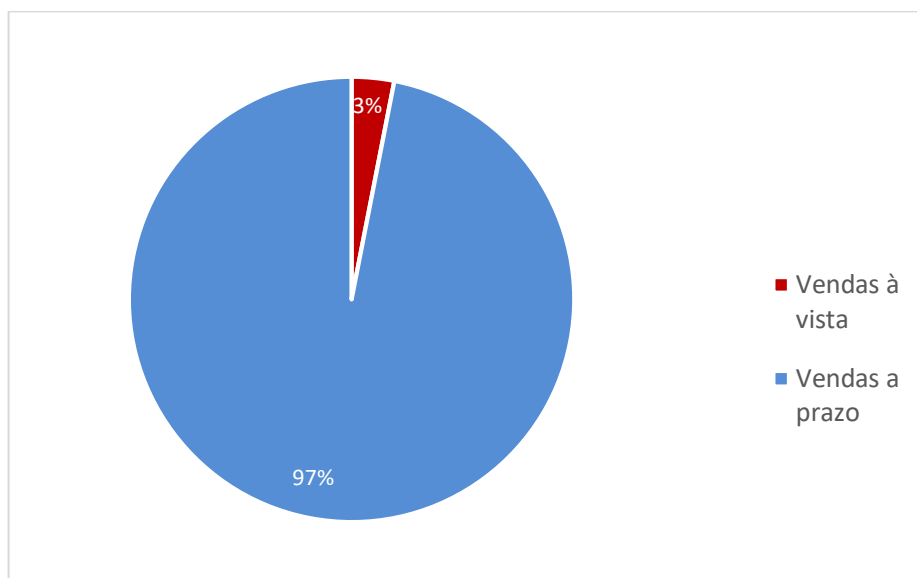
A empresa em estudo é uma microempresa do ramo de confecções, que possui três áreas: área de produção, onde atuam oito funcionários; administração, composta por dois funcionários e setor de vendas composto por dois vendedores.

### 4.1 FORMAS DE PAGAMENTO

De acordo com os dados coletados através da pesquisa documental e das entrevistas realizadas com os dois funcionários do setor financeiro, com a proprietária da empresa e com um representante comercial, foi realizado um levantamento sobre as formas de pagamentos mais correntes na empresa.

Conforme a análise da planilha de controle de vendas da empresa e os relatórios do sistema, foi possível observar que em 2019 as vendas realizadas a prazo chegam a 96,92% enquanto as vendas de pagamentos à vista totalizaram a 3,08% conforme mostra o gráfico abaixo:

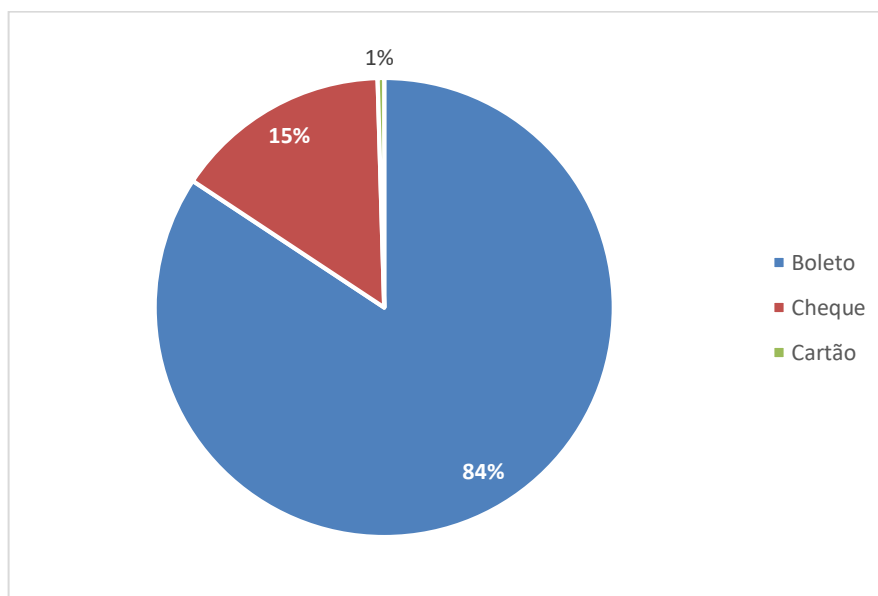
**Gráfico 1 – Formas de pagamento**



Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Dentre as vendas a prazo observadas no gráfico constatou-se que 84,30% das formas de pagamento são através de boleto bancário, 15,24% são em cheque pré-datado e 0,46% são parcelados no cartão, como mostra o gráfico 2:

**Gráfico 2 – Formas de pagamento a prazo**



Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Diante dos dados obtidos, pode-se verificar um percentual elevado de vendas a prazo, o que acarreta uma alta oferta de crédito e consequentemente aumento do risco de crédito conforme Silva (2016).

Segundo os funcionários do setor, alguns clientes relatam que preferem pagar a prazo devido ao baixo desconto (10%) se efetuarem a compra à vista, pois comparado com outras empresas, que oferecem descontos de 15% a 20%, eles teriam uma economia maior se priorizassem as outras empresas.

## 4.2 CRÉDITO

O setor de crédito e cobrança da empresa é composto por dois funcionários que conjuntamente são responsáveis pelo controle de recebimentos; cadastro, análise e concessão de crédito para clientes novos; valores a receber em atraso, assim como as cobranças e negociações com clientes devedores.

### 4.2.1 Cadastro

Os funcionários do setor financeiro relataram que processo de cadastro de um cliente é iniciado com representante comercial que recolhe de forma manual, através de um talão de pedido, as informações iniciais acerca do cliente e as manda para o escritório através de foto enviada pelas redes sociais da empresa, e-mail ou levam diretamente ao escritório. As informações solicitadas ao cliente nesse processo são CPF ou CNPJ, nome ou razão social, endereço completo, telefone e e-mail conforme a figura 1:

**Figura 1 – Informações do talão de pedidos**

Nome: _____ CPF/CNPJ: _____ Endereço: _____ Bairro: _____ CEP: _____ Cidade: _____ UF: _____ Telefone: _____ Email: _____									
<b>Data do Pedido</b>			<b>Solicitante</b>			<b>Vendedor</b>		<b>Prazo</b>	
QUANT	COR	CÓDIGO	TAMANHO				DESCRIÇÃO	PREÇO UNIT.	TOTAL
			P	M	G	GG			

Fonte: Empresa pesquisada (2020)

Ao receber o pedido enviado pelo representante, um dos funcionários do setor, verifica as informações que faltam para a conclusão do cadastro do cliente e faz o primeiro contato via telefone para completar os dados necessários.

Durante esse processo foi possível verificar que a empresa não solicita nenhum tipo documento para verificar a veracidade das informações escritas no talão de pedidos, o que é de suma importância a verificação da autenticidade dos dados solicitados, segundo Scheneiders (2014). Perguntados a respeito, um dos funcionários respondeu que não havia necessidade de solicitar os documentos dos clientes, pois a confirmação das informações é feita através de contato por telefone.

A partir do exposto foi possível sugerir aos funcionários que orientem aos representantes, que são responsáveis pelo contato inicial e recolhimento dos primeiros dados cadastrais, a solicitar e explicar aos clientes a importância e

obrigatoriedade de se verificar os documentos para fazer o cadastro evitando falsificações ou cadastro em nome de terceiros.

De acordo com os colaboradores, o processo de coleta de dados cadastrais evoluiu se comparado com anos anteriores, pois nenhum dos dados eram obrigatórios o que causou sérios problemas para o recebimento de valores em atraso, visto que alguns clientes sequer tinham número de telefones, CPF ou CNPJ e endereço no cadastrado.

Obtidas as informações necessárias para o cadastro, os funcionários fazem o registro dos dados junto ao sistema da empresa, onde não são preenchidos todos os campos solicitados, e somente as informações presentes na primeira tela do cadastro do sistema.

**Figura 2 – Tela de cadastro de cliente do sistema da empresa**

Pesquisas:  
 Tipo Pesquisa: Nome Pesquisa:

Identificação Dados de Cobrança (IB) Complementares Agenda Guarda Roupas Financeiras Créditos Endereços Contatos SMS

CPF/CNPJ: RG: Data Cadastro: 09/03/2020  
 Contribuinte: 1 - Contribuinte ICMS Inscrição Estadual: Insc. Municipal:  
 Nome: 721 Razão Social:  
 CEP: Endereço: Num:  
 Bairro: UF: Cidade: País: BRASIL  
 Ponto Referência: Fone:  
 Contato: Data Nascimento: Vendedor: SOFTCOM  
 E-mail: Tipo Cliente:  
☐ Bloquear Cliente ☐ Selecionar Etiqueta ☐ Desativado ☐ Retido Fonte Regime: NORMAL

Observações

Usar Foto

Clique duas vezes para selecionar a foto

Usuário: Data: Loja: MATRIZ (Vazio)

Fonte: Empresa pesquisada (2020)

Pode-se observar que o sistema possui diversas outras informações para um cadastro mais completo, porém, os funcionários do setor informaram que não são tão relevantes para auxiliá-los na análise de crédito.

Depois de coletadas todas as informações do cadastro, aguarda-se então a análise do cliente para poder efetuar o cadastro no sistema gerencial onde é cadastrado o pedido e emitido as notas fiscais, para o acompanhamento dos valores a receber do cliente; é utilizada uma planilha.

#### **4.2.2 Análise de Crédito**

Para a análise de crédito para clientes novos, os funcionários relataram que eles, primeiramente, fazem a consulta do cliente junto as referências comerciais fornecidas, buscando saber a data de cadastro, a forma e o histórico de pagamento. Após esse processo, é realizada a consulta junto ao sistema do Serasa Experian, para verificar a existência de restrições, como cheques devolvidos, negativas e protesto de títulos. Se todas as informações colhidas forem positivas, então o cadastro é aprovado, no entanto, em caso de algum dos resultados serem negativos, o pedido fica pendente, e pode ser liberado mediante pagamento à vista ou no cartão, ou através da diminuição do pedido.

Para os clientes já cadastrados, é feita a análise junto a planilha de controle de pagamento e o sistema da empresa, se o cliente estiver com os pagamentos em dia então o pedido é aprovado, em caso de pendências o pedido só é liberado mediante a regularização do débito.

O cliente novo com cadastro aprovado pode parcelar sua compra em qualquer uma das formas de pagamento fornecidas pela empresa e não se tem um limite de crédito estipulado.

Atualizações cadastrais não são realizadas para os clientes já cadastrados, o que acarreta, algumas vezes, a perda de contato, afirmou um dos funcionários.

Diante do exposto, foi observado que existe uma certa precaução no tocante a venda a prazo, no entanto, de acordo Santos (2015, p. 38), “o objetivo do processo de análise de crédito é o de averiguar se o cliente possui idoneidade e capacidade financeira para amortizar a dívida.”. Para atingir tal objetivo, é importante a exigência de referências bancárias e comprovantes de rendimentos, para que saiba a capacidade de pagamento do cliente e ofereça um crédito compatível.

Foi observado também que não há limite de crédito para os clientes, no sistema utilizado tem um campo para o limite, porém, não é utilizado. De acordo com Silva (2016, p. 91), “a sistemática de trabalhar com limites requer uma análise mais



completa e possibilita maior agilidade nas decisões”. Para que a análise seja completa, é necessário que todas as informações necessárias para um cadastro completo sejam coletadas.

Também foi sugerido que a empresa adotasse algum dos modelos de análise de crédito apresentadas neste estudo como a análise subjetiva dos “C’s” do Crédito, *Credit scoring* e *Rating*.

#### **4.2.3 Política de Crédito**

A empresa não possui uma política de crédito documentada, porém, possui formas de pagamento e prazos definidos pela proprietária.

Para os clientes novos com cadastro aprovado, assim como os clientes já cadastrados que estão em dia, não há restrições quanto a forma de pagamento ou valor máximo para venda a prazo. Os parcelamentos são mensais e a quantidade de parcelas varia de acordo com o valor do pedido podendo ser divididas em até 6 vezes, sendo que o valor da menor parcela ultrapasse os R\$ 350,00.

#### **4.3 POLÍTICA DE COBRANÇA**

O setor de cobrança da empresa é composto pelos mesmos funcionários responsáveis pela análise e concessão de crédito. Da mesma forma que a política crédito, a empresa não possui uma política de cobrança estrutura e documentada, apenas existem procedimentos adotados que dependem de cada situação.

Os funcionários informaram que o acompanhamento dos pagamentos dos clientes é feito diariamente e as cobranças aos clientes em atraso são feitas por meio de telefone e pelo aplicativo do *whatsapp* da empresa. Antes do vencimento do boleto é enviado ao cliente uma mensagem de lembrete através do *whatsapp* para lembrá-lo de sua obrigação e para o cliente informar se acontecerá algum atraso em seu pagamento. Com o vencimento da parcela, é aguardado um prazo de 5 dias para ser realizado o primeiro contato, pois segundo a funcionária, o sistema leva cerca de 2 dias para registrar o recebimento. Se no prazo de 10 a 15 dias o cliente não efetuar o pagamento, seu débito é registrado junto ao Serasa Experian de forma manual.

Em geral as vendas a prazo podem ser realizadas através de boletos bancários, cartão crédito e cheques pré-datados. Os boletos são emitidos através do

sistema fornecido pelo banco da empresa e em caso de atraso no pagamento, o cliente tem até 25 dias para a liquidação com o boleto e gera-se uma multa de 2% e juros diários de 0,03% sobre o valor da parcela. Todas as despesas oriundas de negativas são por conta do cliente.

A respeito dos cheques pré-datados não compensados na primeira apresentação, um dos funcionários relatou que entra em contato com o cliente para saber em qual data pode representar o cheque, e se ela não obtiver êxito neste contato ou o cliente não informar uma data prevista, é feita a representação do cheque. Caso o cheque não seja compensado pela segunda vez, é realizado um acordo com cliente para efetuar depósito no valor do cheque na conta da empresa sem cobrança de multa ou juros, e após confirmação da transação, o cheque é enviado ao cliente pelos correios ou através do representante comercial.

Para o acompanhamento dos títulos a prazo, usa-se o sistema da empresa e uma planilha que contém todas as vendas e parcelamentos, e onde são registrados todos os eventos que acontecerem sobre o título, sendo o seu pagamento, negativação, negociações e depósitos. A atualização do sistema e da planilha é feita diariamente e manualmente, onde são extraídas as informações da conta bancária sobre os pagamentos de clientes e são preenchidas nos dois.

As colaboradoras do setor, informaram que os principais motivos apontados pelos clientes para o atraso no pagamento são: atraso no recebimento de suas vendas, motivos de saúde impossibilitaram de vender e cobrar, insucesso nas vendas e comprou mais do que a capacidade de venda da loja. Eles informaram também que, muitos clientes não atendem as ligações e outros o telefone não funciona. Nesses casos, eles procuram contatos através das redes sociais, solicitam a visita do representante comercial que efetuou a venda, e não entram com processo judicial.

Para a política de cobrança foi sugerida que a empresa adotasse um modelo padrão de cobrança que fosse documentado, para ser um procedimento comum e de fácil adaptação para eventuais novos funcionários. Também, foi proposto que os funcionários entrem em contato com cliente assim que detectado o não pagamento para saber as causas do atraso e procurar a melhor solução para a quitação do débito, pois, segundo Santos (2015) com a constatação das causas do endividamento, o credor pode propor soluções para a renegociação da dívida.

#### 4.4 INADIMPLÊNCIA

De acordo com a proprietária, a inadimplência é uma das grandes preocupações da empresa, pois afeta sua saúde financeira, sua capacidade de gerar caixa e sua lucratividade. Segundo ela, este fator vem “assombrando” a empresa a anos, chegando inclusive a ter suas atividades encerradas no final de 2016 por não ter recursos próprios para honrar seus compromissos e não se tinha retorno, ou seja, conforme a proprietária, “estava sobrevivendo para pagar as despesas e contrair empréstimos”.

Conforme o sistema da empresa, a inadimplência do ano de 2019 chegou 17,37% do total das vendas a prazo no ano. Segundo os funcionários do setor financeiro, a maior parte dos clientes que compõe esse percentual, não se consegue contato.

Esse índice se comparado com o ano do fechamento da empresa, deteve uma redução significativa de mais de 11%, passando de 28,56% para 17,37%. Segundo relatado pelos funcionários, a diminuição foi fruto de alguns cuidados importantes adotados pela empresa, como o contato com o cliente após o pedido ser efetuado para confirmação das informações cadastrais, a exigência do contato dos clientes e consulta ao órgão de proteção ao crédito, que de acordo com elas, não haviam essas precauções.

O índice continua elevado se observamos a taxa de inadimplência aceitável informada pelo Bacen que é de aproximadamente 5%.

Para a redução deste índice, foi proposto que adotem as práticas sugeridas nos tópicos anteriores, para melhorar o procedimento de análise e concessão de crédito e cobrança, e assim diminuir o risco de inadimplência.

#### 4.5 IMPACTO DA INADIMPLÊNCIA SOBRE A LUCRATIVIDADE

De acordo com Santos (2015 apud WESLEY, 1993) um dos impactos de um frágil procedimento de análise de crédito é a queda nas receitas e uma baixa lucratividade.

Segundo apurado no resultado obtido pela empresa no ano de 2019, o lucro alcançado correspondeu a aproximadamente 8,10% do total das vendas do corrente

ano, sendo um percentual bastante baixo se comparado com o esperado pela proprietária, que almejou um lucro de cerca de 20% para o ano de 2019.

Comparando com a inadimplência do período, o índice obtido chega a ser duas vezes menor que a taxa de inadimplência do corrente ano.

Segundo os funcionários do setor financeiro, o prejuízo advindo de um cliente inadimplente chega a ser maior do que apenas o valor da mercadoria, pois conforme relatado, além do prejuízo da mercadoria, ainda ocorre o pagamento da comissão de 10% ao representante que fez o pedido e de cerca de 3% de despesas com frete que são pagos pela própria empresa, além das despesas financeiras sobre a emissão dos boletos.

## 5 CONCLUSÃO

Com a elevada concorrência existente no mercado e a facilidade de se obter crédito, as empresas se veem na necessidade de flexibilizar a política de crédito para não perder vendas, o que leva ao aumento do risco de inadimplência caso a empresa não tenha uma política de crédito e cobrança bem estruturada.

Atualmente as vendas a prazo da empresa em estudo correspondem a cerca de 97% do total de vendas, o que enfatiza a necessidade de uma política de crédito e cobrança sólida. Diante disso, o objetivo deste estudo foi identificar como reduzir o risco de inadimplência em uma empresa de confecções em Mari, seu impacto sobre a lucratividade, e quais ações podem ser implementadas para reduzir a inadimplência.

Para alcançar o objetivo proposto no presente trabalho, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com a proprietária da empresa, um representante comercial e os dois funcionários do setor financeiro, bem como foram consultados vários documentos, planilhas e relatórios afim de obter dados e informações para descrever a política de crédito e cobrança, inadimplência e lucratividade.

Por meio da análise feita através da entrevista e documentos obtidos foi possível alcançar os objetivos específicos desta pesquisa. Onde o primeiro objetivo específico proposto foi identificar como a empresa de confecções analisa e concede crédito aos clientes, sendo apresentados todos os procedimentos adotados pela empresa para analisar e conceder crédito ao cliente.

Após descrever a política de crédito da empresa, foi alcançado o segundo objetivo que foi diagnosticar a atual política de cobrança da empresa, e as principais justificativas relatadas pelos clientes para se inadimplir, onde foram apresentados as práticas adotadas e conforme o relato e registro dos funcionários do setor de cobrança, as principais justificativas apresentadas pelos clientes para não efetuarem o pagamento em dia.

A partir da identificação da política de crédito e cobrança da empresa, foi possível chegar ao terceiro objetivo específico que foi demonstrar o grau de inadimplência da empresa, sendo obtido através da planilha de controle de contas a receber e do sistema da empresa, através da relação de vendas do ano e os títulos vencidos.

Após a identificação do grau de inadimplência da empresa foi possível alcançar o quarto objetivo específico deste estudo que foi apontar os impactos da

inadimplência sobre a lucratividade, onde foram identificados os prejuízos causados pela inadimplência e foram relacionadas com o retorno obtido no ano de 2019.

Diagnosticado a política de crédito e cobrança, a inadimplência e seu impacto na lucratividade, foi possível chegar ao quinto objetivo específico que foi propor alternativas que possam contribuir para soluções dos problemas no tocante aos índices de inadimplência detectados pelo estudo, e com base na literatura estudada foi possível identificar diversas possibilidades de melhorias nos processos atuais.

As sugestões de melhorias podem ser seguidas pela empresa, afim de aperfeiçoar as práticas atuais. Entre as diversas sugestões deste estudo, recomendou-se que a empresa torne obrigatório o preenchimento de todos os dados do cliente requeridos no sistema e a solicitação de documentos para verificação dos dados e atualizações cadastrais semestrais.

Com relação ao limite de crédito, sugeriu-se que a empresa adote a prática de estabelecer limites de crédito aos clientes novos, buscando mais informações junto a referencias comerciais e bancárias sobre sua capacidade de pagamento e utilizando procedimentos para análise com alguns “C’s” do crédito.

Sobre a política de cobrança, foi proposto que a empresa entre em contato com o cliente dois dias após o não pagamento do título avisando de seu vencimento e informando que dentro de alguns dias a cobrança vai a cartório e que use o protesto de títulos para a divulgação no mercado da falta de idoneidade do cliente.

Efetuando essas mudanças nas práticas adotadas pela empresa, poderão ser reduzidos os riscos e a inadimplência na empresa e assim acarretar um aumento significativo na rentabilidade do negócio.

## REFERÊNCIAS

- ALVARENGA, DARLAN; *et al.* **Desemprego sobe para 12,7% em março e atinge 13,4 milhões de brasileiros.** G1, 2019. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2019/04/30/desemprego-sobe-para-127percent-em-marco-diz-ibge.ghtml>. Acesso em: 30 Junho 2019.
- ANDRADE, M. D. **Introdução a Metodologia do Trabalho Científico.** 10<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- ASSAFF NETO, A. **Mercado Financeiro.** 14<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- CARLA, J. **O que é a inadimplência e como ela afeta sua vida?** Serasa Consumidor, 2019. Disponível em: <https://www.serasaconsumidor.com.br/ensina/seu-nome-limpo/o-que-e-inadimplencia/>. Acesso em: 27 Junho 2019.
- CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE DIRIGENTES E LOJISTAS. **Inadimplência das empresas cresce 3,30% em março, a menor alta em 18 meses, apontam CNDL/SPC Brasil.** CNDL, 2019. Disponível em: <http://site.cndl.org.br/inadimplencia-das-empresas-cresce-330-em-marco-a-menor-alta-em-18-meses-apontam-cndlspc-brasil/>. Acesso em: 2019 Junho 26.
- CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE DIRIGENTES LOJISTAS - CNDL; SERVIÇO DE PROTEÇÃO AO CRÉDITO - SPC. **Inadimplência de Pessoas**, 2019. Disponível em: <https://www.spcbrasil.org.br/wpimprensa/wp-content/uploads/2019/02/An%C3%A1lise-1.pdf>. Acesso em: 26 junho 2019.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativos, Quantitativos e Misto.** Porto Alegre: Artmed, 2010.
- DIAGNOSTICO DO SERASA EXPERIAN. **Número de micro e pequenas empresas inadimplentes cresce e alcança 5,3 milhões em março, revela Serasa Experian.** Serasa Experian, 2019. Disponível em: <https://www.serasaexperian.com.br/sala-de-imprensa/numero-de-micro-e-pequenas-empresas-inadimplentes-cresce-e-alcanca-53-milhoes-em-marco-revela-serasa-experian>. Acesso em: 28 Junho 2019.
- INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA - IPEA. **Carta de Conjuntura**, 2019. Disponível em: [www.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/index.php/category/atividade-economica/](http://www.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/index.php/category/atividade-economica/). Acesso em: 26 junho 2019.
- MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do Trabalho Científico.** 8<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- MATINS, G. D. A. **Estudo de Caso: Uma Estratégia de Pesquisa.** 2<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- SANTOS, O. D. **Análise de Crédito: Segmento: Empresas, Pessoas Físicas, Varejo, Agranegócio e Pecuária.** 6<sup>o</sup>. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

SEGURA, L. C.; MOLINI, L.; FERREIRA, C. **Análise de crédito: um estudo exploratório sobre a sua aplicação nos setores industrial e financeiro**. REDECA – Revista Eletrônica do Departamento de Ciências Contábeis & Departamento de Atuária e Métodos Quantitativos da FEA-PUC/SP, São Paulo, v. 3, n. 2, 2016. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/redeca/article/view/30619/21750>. Acesso em: 26 junho 2019.

SERASA EXPERIAN. **Inadimplência atinge 63 milhões de consumidores em março e bate recorde histórico revela Serasa Experian**. Serasa Experian, 2019. Disponível em: <https://www.serasaexperian.com.br/sala-de-imprensa/inadimplencia-atinge-63-milhoes-de-consumidores-em-marco-e-bate-recorde-historico-revela-serasa-experian>. Acesso em: 26 de junho de 2019.

SHNEIDERS, J. **Segestões de melhorias na política de crédito e cobrança da empresa tedesco & Emer LTDA**. Monografia (Bacharelado em Administração de Empresas) - Disciplina Trabalho de Curso II, Centro Universitário UNIVATES, Lajeado, 2014. Disponível em: <https://www.univates.br/bdu/bitstream/10737/775/1/2014JoseaneSchneiders.pdf>. Acesso em: Novembro 2019.

SILVA, P. D. **Gestão e Análise de Risco de Crédito**. 9ª. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2016.



## APÊNDICE A – Roteiro de entrevista

### Roteiro de Entrevista

#### **Proprietária**

- 1) Você tem conhecimento do retorno obtido na empresa? O retorno obtido é satisfatório?
- 2) Quais as principais dificuldades enfrentadas atualmente pela empresa?
- 3) Como a inadimplência atinge a rentabilidade do negócio?

#### **Financeiro**

- 1) Qual o tipo de clientela da empresa?
- 2) Como é feito o cadastro dos clientes? E onde ficam registrados?
- 3) Quais informações são solicitadas para o cadastro?
- 4) Quais documentos são solicitados para o cadastro de um novo cliente?
- 5) Como é feita a análise dos dados obtidos?
- 6) Quais as informações mais relevantes para o cadastro?
- 7) Existe algum padrão ou regra a ser seguida para a análise do cliente?
- 8) Existe alguma política de crédito documentada?
- 9) Existe limite de crédito para o cliente? Como é definido?
- 10) Quais os prazos e formas de pagamentos utilizados na empresa?
- 11) Como está estruturada a política de cobrança?
- 12) Quais as principais justificativas relatadas pelos clientes para o atraso no pagamento?
- 13) A empresa possui uma política de cobrança documentada?

#### **Representantes Comerciais**

- 1) Quais informações são exigidas aos clientes novos?
- 2) Quais dados são coletados para atualizar o cadastro de um cliente?
- 3) São solicitados documentos para a verificação das informações?
- 4) Os clientes possuem algum receio de repassar os documentos?

## ANEXO A – Carta de anuência

**KAMEL INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE CONFECÇÕES EIRELI****CNPJ: 14.142.023/0001-45 IE: 16.188.996-4****Rua Silvino Costa, 31 – Centro – Mari-PB****E-mail: papayaconfeccções@hotmail.com****CARTA DE ANUÊNCIA**

Declaramos para os devidos fins, que aceitaremos a pesquisador Diego de Oliveira Santana, a desenvolver o seu projeto de pesquisa, **ANÁLISE DA INADIMPLÊNCIA NO SETOR DE CONFECÇÕES E SEU IMPACTO NA LUCRATIVIDADE: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE CONFECÇÕES NA CIDADE DE MARI**, que está sob a coordenação/orientação do(a) Prof. (a) Prof. Dr. Eptácio Ezequiel de Medeiros cujo objetivo é Identificar o impacto da inadimplência sobre a lucratividade, e quais ações podem ser implementadas para reduzir a inadimplência, nesta indústria de confecções.

Esta autorização está condicionada ao cumprimento do pesquisador aos requisitos da Resolução 466/12 CNS e suas complementares, comprometendo-se o/a mesmo/a a utilizar os dados pessoais dos sujeitos da pesquisa, exclusivamente para os fins científicos, mantendo o sigilo e garantindo a não utilização das informações em prejuízo das pessoas e/ou das comunidades.

Antes de iniciar a coleta de dados o/a pesquisador/a deverá apresentar a esta Instituição o Parecer Consubstanciado devidamente aprovado, emitido por Comitê de Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos, credenciado ao Sistema CEP/CONEP.

Mari, em 10 de Fevereiro de 2020.

Kátia Silva de Oliveira

**papaya**  
CNPJ: 14.142.023/0001-45  
Kátia Silva de Oliveira  
Sócia Administradora